

La Responsabilité Sociétale des Organisations dans le secteur public: Le cas de l'ANAPEC in Morocco

[Corporate Social Responsibility in the Public Sector: The Case of ANAPEC au Maroc]

Jaouad EL MAZOUDI

L-QUALIMAT-GRTE-DS, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – BP 2380, Daoudia, Marrakech, Morocco

Copyright © 2026 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This study analyzes the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) principles within a Moroccan public institution, focusing on the National Agency for the Promotion of Employment and Skills (ANAPEC). The research aims to examine how a public actor like ANAPEC can, through its operational strategies, contribute to an expanded societal responsibility and generate shared value. A qualitative methodological approach was adopted, including a systematic literature review, semi-structured interviews with key actors, and thematic analysis of data using NVivo software. The findings reveal that ANAPEC operationalizes a proactive form of institutional CSR through its flagship programs—IDMAJ, TAHFIZ, and TAEHIL—which address structural challenges such as the skills mismatch, lack of professional experience among youth, and territorial disparities. By transcending its legal mandate of intermediation, ANAPEC integrates ethical, philanthropic, and economic dimensions of CSR, thereby engaging multiple stakeholders and fostering shared value creation at the territorial level. The study concludes that ANAPEC embodies an emerging model of public-sector CSR, illustrating how public institutions can enhance their societal legitimacy and contribute to local socio-economic development. Limitations include the single-case design and the qualitative nature of the study, which suggest avenues for future comparative and quantitative research.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Public sector, Youth employment, Professional integration, ANAPEC, Shared value, Morocco, Case study.

RESUME: Cette étude analyse la mise en œuvre des principes de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) au sein d'une institution publique marocaine, en se concentrant sur l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC). La recherche vise à examiner comment un acteur public comme l'ANAPEC peut, à travers ses stratégies opérationnelles, contribuer à une responsabilité sociétale élargie et générer de la valeur partagée. Une approche méthodologique qualitative a été adoptée, comprenant une revue systématique de la littérature, des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés et une analyse thématique des données à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats révèlent que l'ANAPEC opérationnalise une forme proactive de RSO institutionnelle à travers ses programmes phares — IDMAJ, TAHFIZ et TAEHIL — qui répondent à des défis structurels tels que l'inadéquation des compétences, le manque d'expérience professionnelle des jeunes et les disparités territoriales. En dépassant son mandat légal d'intermédiation, l'ANAPEC intègre les dimensions éthique, philanthropique et économique de la RSO, engageant ainsi de multiples parties prenantes et favorisant la création de valeur partagée au niveau territorial. L'étude conclut que l'ANAPEC incarne un modèle émergent de RSO dans le secteur public, illustrant comment les institutions publiques peuvent renforcer leur légitimité sociétale et contribuer au développement socio-économique local. Les limites incluent le caractère cas unique et qualitatif de l'étude, ce qui suggère des pistes pour des recherches futures comparatives et quantitatives.

MOTS-CLEFS: Responsabilité sociétale des organisations, Secteur public, Insertion professionnelle, Jeunes diplômés, ANAPEC, Valeur partagée, Maroc, Étude de cas.

1 INTRODUCTION

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés constitue un enjeu structurant pour les économies émergentes. Au Maroc, où le taux de chômage des jeunes avoisine des niveaux critiques, elle reflète une dissociation préoccupante entre les systèmes de formation et les dynamiques du marché du travail Ibourk & Ghazi, [1]. Face à ce défi, les attentes de la société envers les acteurs institutionnels évoluent, plaçant la création de valeur sociale au cœur de leur légitimité. Nous notons que dans cet article, les concepts de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et de responsabilité sociale sont utilisés de manière conjointe, la RSO constituant le cadre théorique le plus répandu pour analyser l'engagement des organisations, publiques comme privées, envers leurs parties prenantes.

Une organisation socialement responsable ne se contente pas de remplir son mandat opérationnel; elle contribue activement au développement territorial, améliore les conditions socio-économiques, et renforce son capital confiance et son attractivité (CESE, 2020); Hanan, F. A. L. I [2]. En garantissant des processus responsables, elle parvient mieux à anticiper les risques et à gérer les crises. Appliquée au secteur public, cette approche engage une multiplicité de parties prenantes: l'État, les citoyens, les bénéficiaires, le tissu économique local et la société civile.

Si la recherche sur la RSO dans le secteur privé est abondante, son application au secteur public, en particulier dans les contextes émergents, constitue un champ d'étude en pleine exploration. Des travaux tels que ceux de Doh et Guay [3] ou de Hammon, S. D., Gillis, W. E., & Icenogle, M. L. [4], ont ouvert la voie, mais des spécificités nationales et institutionnelles méritent une analyse Approfondie, Seghyar, N., NAFZAOUI, M. A., & BERDI, A [5]. Au Maroc, l'initiative de RSO dans l'administration publique est relativement récente. L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) apparaît comme un acteur pivot dont les missions – intermédiation, formation et promotion de l'auto-emploi à travers des programmes comme IDMAJ, TAHFIZ et TAEHIL – transcendent souvent un mandat purement administratif pour incarner une forme proactive de « RSO institutionnelle ».

Dans ce contexte, des questionnements essentiels émergent: Comment un acteur public comme l'ANAPEC peut-il, à travers ses stratégies opérationnelles, contribuer à une responsabilité sociétale élargie et génératrice de valeur partagée ? Quel exemple paradigmique peut-il offrir à la société et au secteur privé en matière de contribution au développement local ?

L'objectif de cette recherche est d'analyser la mise en œuvre des principes de RSO au sein de l'ANAPEC. Pour y parvenir, les tâches suivantes sont définies:

1. Analyser le cadre théorique de la responsabilité sociétale appliquée aux institutions publiques.
2. Analyser la traduction opérationnelle de cette responsabilité dans les missions et programmes de l'ANAPEC.
3. Investiguer, à travers le cas de l'ANAPEC, dans quelle mesure ses stratégies constituent un exemple probant de RSO pour son territoire.

La méthodologie repose sur une approche qualitative incluant une revue systématique de la littérature, la conduite d'entretiens semi-directifs avec des acteurs clés, et une analyse thématique des données assistée par le logiciel NVivo. Cette démarche vise à évaluer comment l'ANAPEC dépasse son cadre légal pour répondre aux obstacles structurels que sont le manque d'expérience des jeunes, les disparités territoriales et l'insuffisance de *soft skills*, générant ainsi un impact sociétal tangible.

2 CADRE CONCEPTUEL

2.1 LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS (RSO): UN CADRE THÉORIQUE POUR L'ACTION PUBLIQUE

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) se définit comme l'intégration volontaire par une organisation de préoccupations sociales, environnementales, éthiques et de gouvernance dans ses activités et ses relations avec ses parties prenantes (CESE, 2020). Initialement conceptualisée autour de l'entreprise privée (Corporate Social Responsibility - CSR), cette notion s'est élargie pour englober tout type d'organisation, y compris les institutions publiques. Comme le notent Albareda, Lozano et Ysa [6], la RSO reflète l'évolution des attentes sociétales et la transformation du rôle régulateur de l'État, devenant un cadre volontaire où les organisations anticipent et gèrent leurs impacts. Pour Whitehouse [7], elle concerne fondamentalement la relation entre une organisation et la société, visant à contraindre les effets négatifs de ses activités.

Le modèle fondateur de Carroll [8] structure la RSO en quatre responsabilités imbriquées: économique (assurer sa viabilité), légale (respecter les lois), éthique (agir avec équité et au-delà de la loi) et philanthropique (contribuer volontairement au bien-être de la communauté). Ce cadre permet d'analyser comment une institution publique peut transcender son mandat légal pour assumer pleinement ses dimensions éthique et philanthropique, investissant « plus » dans le capital humain et le territoire, Fontan, J. M., & Lévesque, B., [9]. Cette perspective est enrichie par la théorie des parties prenantes Freeman, [10], qui postule que la performance durable dépend de la capacité à identifier et répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs affectés – ici, les jeunes chercheurs d'emploi, les entreprises, les collectivités territoriales et l'État. La RSO dans le secteur public implique ainsi de penser et faire évoluer ses relations avec les parties prenantes pour le bien commun » Mamadou, S. A. N. E [13]. Enfin, le concept de création de valeur partagée, Porter & Kramer, [12] invite à repenser les politiques publiques d'insertion comme des activités générant simultanément de la valeur

économique (emploi, compétitivité des entreprises) et sociale (inclusion, cohésion territoriale, équité), dépassant une logique purement administrative.

Le secteur public joue un rôle crucial dans l'écosystème de la RSO, pouvant endosser les rôles de **régulateur** (mandating), de **facilitateur**, de **partenaire** et de **promoteur**, Doh & Guay, [03]; Štreimikienė & Pušinaitė, [14]. En « montrant l'exemple » par ses propres pratiques, une institution publique peut légitimer et diffuser les principes de responsabilité sociétale auprès du monde économique et de la société civile. Cette approche correspond à une « RSO institutionnelle » proactive, où l'action publique devient elle-même un vecteur de responsabilité et de valeur partagée.

Ce cadre théorique, dépassant la seule sphère privée, offre ainsi une grille de lecture pertinente pour analyser l'action des organismes publics sur des enjeux sociaux majeurs, tels que l'insertion professionnelle des jeunes – un processus complexe aux définitions, enjeux et facteurs multiples.

2.2 L'INSERTION PROFESSIONNELLE: CONCEPTUALISATION, ENJEUX ET FACTEURS DETERMINANTS

2.2.1 CONCEPTUALISATION

L'insertion professionnelle se définit comme « le processus par lequel une personne atteint une position stable dans le système d'emploi après une période de transition », Vernières, [16]. Concept émergent dans les années 1970, il matérialise une dissociation historique entre formation et activité. Pour Vincens [17], c'est une « quête d'emploi » aboutissant à un poste assurant autonomie financière et stabilité, impliquant ainsi continuité, capacité à travailler et revenu stable. Ce processus est intrinsèquement lié à la notion de **relation entre l'individu et la société**, évoquant les interactions entre l'entreprise/ l'institution et son environnement social décrites par Daza [17].

2.2.2 ENJEUX MULTIDIMENSIONNELS

Ce processus engage des enjeux interdépendants, reflétant les dimensions multiples de la RSO (économique, sociale, territoriale):

- **Sociétaux:** Il marque la transition vers la vie adulte et la construction d'identités professionnelles, un processus inégal marqué par la segmentation du marché et les origines sociales.
- **Économiques:** Une tension existe entre la productivité recherchée par les entreprises – qui, dans une logique de compétitivité, peuvent privilégier l'expérience – et les conditions précaires du marché qui entravent l'intégration des novices.
- **Politiques:** Axe central des politiques publiques, l'insertion vise à réduire le chômage et améliorer l'adéquation formation-emploi, relevant des rôles de *facilitation* et de *partenariat* de l'État. Toutefois, les dispositifs peinent souvent à suivre la complexification des parcours.
- **Individuels:** Les attentes portent sur la stabilité, la correspondance aux aspirations et la projection de carrière, souvent compromises par la précarité, ce qui renvoie à la dimension « capital humain » de la RSO.

2.2.3 FACTEURS DETERMINANTS: UNE APPROCHE SYSTEMIQUE

L'insertion résulte de l'interaction complexe de facteurs structurels, individuels et contextuels, un champ que Cheung et al. (2010) résument comme la « gestion des conflits d'intérêts potentiels entre différentes parties prenantes ».

- **Facteurs sociaux et structurels:** Le capital social, les discriminations (sexe, âge, origine), l'origine sociale, les normes du marché, la conjoncture économique et les stéréotypes conditionnent l'accès différencié à l'emploi.
- **Facteurs individuels et familiaux:** Le capital culturel, la nature des cursus, les compétences sociales (ou *soft skills*), le contexte familial, l'expérience professionnelle antérieure et les stages sont des ressources déterminantes.
- **Facteurs liés à la mobilité et à l'accessibilité:** La mobilité géographique, le capital économique et l'accès aux dispositifs de formation sont des leviers concrets mais inégalement répartis.

Transition:

Cette compréhension systémique de l'insertion, comme processus multifacette à l'intersection de logiques structurelles et individuelles, est essentielle pour évaluer l'efficacité des interventions institutionnelles. Elle permet notamment d'analyser comment un acteur public comme l'ANAPEC opérationnalise une **RSO institutionnelle** pour agir sur ces multiples leviers et créer de la valeur partagée sur son territoire.

2.3 L'ANAPEC: UN ACTEUR PUBLIC EN TANT QU'INSTRUMENT DE RSO INSTITUTIONNELLE

L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC), créée par la loi n°51-99, a pour mission légale centrale l'intermédiation sur le marché du travail, relevant de la responsabilité **légalement** au sens de Carroll [8]. Au-delà de ce mandat administratif,

l'ANAPEC, se positionne comme un instrument de **RSO institutionnelle**. Son action s'incarne dans des programmes structurants (IDMAJ, TAHFIZ, TAEHIL) ciblant explicitement les défis structurels identifiés: le *mismatch* compétences-emplois, les disparités territoriales et l'exclusion des publics vulnérables (jeunes diplômés chômeurs, NEETs, populations rurales). Cela correspond à une volonté d'aller « au-delà de la conformité légale » pour investir dans le capital humain et les relations avec les parties prenantes Noureddine, B. F. [11], assumant ainsi des dimensions **éthique et humaine sont les sources de toute richesse**.

2.4 ARTICULATION THEORIQUE: UNE GRILLE D'ANALYSE RSO POUR LES DISPOSITIFS D'INSERTION

L'analyse des actions de l'ANAPEC à travers le prisme intégrateur de la RSO permet de considérer ses dispositifs comme des pratiques contribuant à une création de valeur sociale et territoriale multidimensionnelle, en ligne avec l'approche « économie, social, environnement » de l'ISO. Cette articulation est synthétisée par la grille d'analyse suivante:

Tableau 1. Grille d'analyse RSO des dispositifs d'insertion de l'ANAPEC

Dimension RSO (Carroll, 1991)	Pratiques de l'ANAPEC	Valeur générée & Parties prenantes ciblées
Légale	Application de la loi 51-99, gestion des exonérations (CNSS/IR), mandat d'intermédiation.	Valeur institutionnelle : Cadre structuré et lisible pour l'intermédiation. (<i>Partie prenante : État</i>)
Éthique	Alignment des formations TAEHIL sur les besoins du marché ; développement des <i>soft skills</i> ; équité d'accès aux services.	Valeur en employabilité : Réduction du <i>mismatch</i> , professionnalisation. (<i>Parties prenantes : Jeunes, Entreprises</i>)
Philanthropique	Programmes dédiés aux NEETs ; Espaces Emploi ruraux (MARKAZ SABIL) ; inclusion des publics fragiles.	Valeur sociale/territoriale : Inclusion, réduction des fractures, cohésion. (<i>Parties prenantes : Territoires, Sociétés civiles</i>)
Économique	Stimulation de l'activité via l'auto-emploi (TAHFIZ), mise en relation offre/demande.	Valeur économique : Dynamisme du tissu productif local, création d'activité. (<i>Partie prenante : Économie locale</i>)

Source: Etablie par l'auteur

La responsabilité sociétale des organisations constitue un cadre analytique pertinent pour comprendre les politiques d'insertion professionnelle qui dépassent une logique procédurale. En articulant ses missions légales (rôle de *mandating* et *facilitating*) avec une volonté de création de valeur éthique et philanthropique (rôles de *partnering* et *endorsing*), l'ANAPEC incarne une forme de RSO institutionnelle. Cette approche, en créant de la valeur partagée, Porter & Kramer, [12] sur les plans économique, social et territorial, répond aux objectifs nationaux (NMD 2021, ODD 8 & 10) et renforce la **légitimité proactive**, Suchman, [15] de l'agence auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

3 PREPARATION DU MANUSCRIT

3.1 TERRAIN ET METHODOLOGIE D'ETUDE

Cette étude qualitative adopte une méthodologie rigoureuse et structurée pour explorer les stratégies de l'ANAPEC en matière d'insertion professionnelle des jeunes diplômés, centrée sur un entretien semi-directif enrichi d'analyses NVivo Dhakal, K. [10], et triangulé par des données secondaires et observations contextuelles. L'approche paradigmique constructiviste-interprétatifiste privilégie une compréhension approfondie des pratiques organisationnelles dans leur contexte socio-économique spécifique.

3.2 PARADIGME ET CONCEPTION DE RECHERCHE

L'étude s'inscrit dans un paradigme qualitatif constructiviste-interprétatifiste, où la réalité est co-construite par les acteurs à travers leurs expériences, perceptions et interactions sociales, justifié par la complexité subjective des dynamiques d'insertion professionnelle. Cette orientation ontologique relativiste et épistémologique subjectiviste permet d'explorer les significations attribuées aux programmes

comme IDMAJ, TAHFIZ et TAEHIL par les praticiens de terrain. La conception retenue est une étude de cas unique instrumentale, focalisée sur l'agence ANAPEC, sélectionnée pour sa représentativité des contextes ruraux-semi-urbains du centre du Maroc et son rôle pivot dans l'intermédiation emploi-formation. Conformément aux principes de Yin [18], cette approche mono-cas favorise une immersion analytique profonde, avec potentiel de généralisation théorique vers d'autres institutions publiques d'accompagnement emploi, tout en respectant les protocoles de rigueur qualitative, Yin, [18].

3.3 ÉCHANTILLONNAGE ET SELECTION DES PARTICIPANTS

3.3.1 TYPE D'ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillonnage adopté est purposif (non probabiliste), orienté vers l'expertise. Il vise à maximiser la richesse informationnelle en ciblant des informateurs clés directement impliqués dans les pratiques quotidiennes de l'ANAPEC, conformément aux principes de l'échantillonnage intentionnel en recherche qualitative, Patton, [27].

3.3.2 UNITE D'ANALYSE

L'unité d'analyse principale est un conseiller régional en emploi, présentant:

- 7 ans d'expérience (depuis 2018)
- Responsabilité en intermédiation et prospection
- Maîtrise des missions ANAPEC (loi n° 51-99)
- Implication dans les programmes phares

Ce profil a été retenu en raison de sa position stratégique et de sa connaissance opérationnelle du dispositif.

3.3.3 CRITERES D'INCLUSION

La sélection s'est appuyée sur des critères stricts:

- Ancienneté \geq 5 ans
- Implication directe dans l'accompagnement des jeunes diplômés
- Connaissance des KPI d'insertion

Ces critères permettent d'assurer la pertinence et la cohérence de l'unité d'analyse, Yin, [18].

3.3.4 SATURATION THORIQUE

La saturation théorique a été atteinte après un entretien exhaustif de 90 minutes.

L'analyse itérative sous NVivo n'a révélé aucun nouveau thème, confirmant la saturation autour de:

- Formation
- Digitalisation
- Ruralité

Cette décision s'appuie sur la définition de la saturation comme absence d'émergence de nouvelles informations significatives, Guest, Namey, & Chen, [26].

3.3.5 TRIANGULATION DES SOURCES

Pour renforcer la **crédibilité**:

1. Documents internes (rapports KPI, guides programmes)
2. Observations non participantes (2 h sur site)
3. Données sectorielles du HCP (chômage des jeunes)

Cette triangulation croisée vise à consolider la validité des résultats, Denzin, [25].

3.4 CRITERE D'ECHANTILLONNAGE

Tableau 2. Stratégie d'échantillonnage et de triangulation des données

Critère d'échantillonnage	Description précise	Justification méthodologique
Purposif par expertise	Sélection d'un conseiller en insertion professionnelle justifiant d'une expérience d'au moins 7 ans au sein de l'ANAPEC.	Garantit l'accès à une expertise approfondie et contextualisée, permettant de recueillir des données riches sur les stratégies opérationnelles, l'évolution des dispositifs et les défis terrain rencontrés par l'agence
Saturation théorique	Arrêt des entretiens qualitatifs après un seul entretien approfondi avec l'expert ciblé.	L'analyse préalable d'un corpus documentaire exhaustif (rapports, conventions, bilans) et l'objectif de saturation thématique (et non numérique) via l'analyse NVivo justifient cette approche. Les thèmes clés (ruralité, digitalisation, soft skills) étant déjà exhaustivement identifiés dans la documentation, l'entretien unique vise la validation, la contextualisation et l'approfondissement.
Triangulation multi-sources	Combinaison et confrontation croisée de trois sources de données: 1. Entretien semi-directif avec l'expert. 2. Analyse documentaire (documents internes, rapports d'activité, textes législatifs). 3. Observation non participante (visite des Espaces Emploi, analyse des plateformes digitales).	Assure la validité interne et la fiabilité des données en réduisant les biais inhérents à une source unique. La convergence des constats entre les discours (entretien), les traces écrites (documents) et les pratiques observées permet une compréhension robuste et nuancée du phénomène étudié.

Source: Etablie par l'auteur

3.5 PROCEDURES DE COLLECTE DES DONNEES

3.5.1 COLLECTE DES DONNEES PRIMAIRES

La collecte primaire repose sur un entretien semi-directif structuré en trois sections alignées sur les questions de recherche: (1) missions et objectifs de l'ANAPEC; (2) programmes et stratégies (défis d'insertion, IDMAJ/TAHFIZ/TAEHIL, outils d'accompagnement); (3) évaluation de l'efficacité (KPI, forces/faiblesses, perceptions des acteurs). Ce dispositif permet de guider l'échange tout en laissant émerger des données riches et contextualisées, conformément aux principes de la recherche qualitative Creswell, J. W., & Poth, C. N [22].

Le guide d'entretien (10 questions ouvertes et sondes flexibles) a été pré-testé afin d'assurer clarté et pertinence. L'entretien a été enregistré numériquement avec consentement éclairé, suivant les bonnes pratiques en entretien qualitatif Kvale, S [23].

L'entretien s'est déroulé en présentiel au bureau ANAPEC (90 minutes), afin de préserver l'authenticité contextuelle et favoriser la profondeur analytique.

3.5.2 DONNEES SECONDAIRES ET ANALYSES

Les données secondaires mobilisent les rapports institutionnels de l'ANAPEC (loi 51-99, indicateurs d'insertion), les documents macro du Haut-Commissariat au Plan ainsi que des analyses NVivo exploratoires (nuages de mots autour de « emploi », « compétences », « formation »). L'analyse documentaire permet de trianguler les sources et de renforcer la crédibilité des résultats, Bowen, [21].

Les analyses NVivo facilitent l'exploration du champ lexical et l'identification de thèmes émergents, dans une logique itérative entre théorie et données, Bazeley & Jackson, [20].

3.5.3 OBSERVATION ET ÉTHIQUE

Une observation structurée de deux heures sur site (flux d'accueil des demandeurs, ateliers ARE) a été conduite, avec prises de notes combinant descriptions factuelles et éléments comportementaux. Cette approche s'inscrit dans la tradition de l'observation participante systématique, Spradley, [24].

L'éthique a été assurée par l'anonymisation (pseudonymes), le consentement informé écrit, la conformité aux exigences CNDP et principes RGPD, ainsi que l'engagement de restituer les principaux résultats à l'agence — en cohérence avec les standards de la recherche responsable Fisher, C. B., & Anushko, A. E [19].

3.6 ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Le traitement débute par une transcription verbatim intégrale (Otter.ai + vérification manuelle, fidélité 100%), suivie d'importation dans NVivo 14 pour codage inductif-déductif itératif. Phases codage: (1) ouvert (200+ codes initiaux: "soft skills", "ruralité", "digitalisation"); (2) axial (thèmes hiérarchisés: défis marché, stratégies programmes, impacts perçus); (3) sélectif (modèle intégratif: alignment compétences-emploi). Outils NVivo mobilisés: nuages de mots, arbres hiérarchiques, matrices de codage croisé (stratégies vs. défis), requêtes textuelles avancées (efficacité programmes par fréquence). Validation qualitative: triangulation données/sources (entretien/documents/observations), member-checking (validation interprétations par le conseiller), audit trail (journal décisionnel exhaustif). Fiabilité assurée par inter-codage pair (accord Kappa 92%), réflexivité chercheur (positionnement épistémologique journalisé). Limites reconnues: biais mono-source (mitigé par triangulation), généralisabilité analytique non statistique.

3.7 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES, RIGUEUR ET PERSPECTIVES

Les considérations éthiques sont transversales: consentement éclairé préalable, confidentialité absolue (données sécurisées, destruction post-analyse), non-nuisance et restitution valorisante des résultats à l'ANAPEC. Rigueur méthodologique alignée sur Lincoln & Guba [35]: crédibilité (triangulation), transférabilité (description épaisse contexte), dépendabilité (audit trail), confirmabilité (réflexivité). Limites intrinsecques: profondeur cas unique vs. généralité (perspectives multi-cas régionales), subjectivité interprétative (gérée par protocoles). Voies d'extension: mixed-methods (enquêtes quantitatives auprès jeunes diplômés), comparaison inter-régions pour robustesse accrue. Cette méthodologie enrichie garantit une production scientifique reproductible et contributive aux sciences de gestion.

4 RESULTATS ET DISCUSSIONS

4.1 RESULTAT: PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

L'analyse qualitative des données recueillies (entretien, documents, observation) et leur traitement via le logiciel NVivo permettent de dégager une cartographie détaillée des stratégies de l'ANAPEC. Les visualisations qui suivent ne se contentent pas de décrire des données; elles offrent une grille de lecture permettant d'évaluer l'opérationnalisation concrète des principes de RSO institutionnelle au sein de l'ANAPEC.



Fig. 1. Nuages de mots

Source : Résultats du logiciel NVivo



Fig. 2. Nuage de mots détaillé

Source : Résultats du logiciel NVivo

Les nuages de mots générés (Fig. 1 et 2) constituent une première entrée en matière, révélant l'univers sémantique autour du projet. Les termes saillants « emploi », « formation », « compétences », « besoins employeurs » et « programmes » (IDMAJ, TAHFIZ, TAEHIL) confirment que le discours et l'action de l'ANAPEC sont centrés sur la résolution de la **tension fondamentale** entre l'offre (les jeunes diplômés) et la demande (le marché du travail). La présence conjointe de « proximité », « digitalisation » et « zones rurales » illustre la volonté d'incarner une RSO **territorialisée et inclusive**, cherchant à réduire les fractures d'accès. Cette cartographie valide l'orientation stratégique de l'agence vers une création de valeur multidimensionnelle (économique via l'emploi, sociale via l'inclusion), cadre essentiel de la RSO, Porter & Kramer, [12].

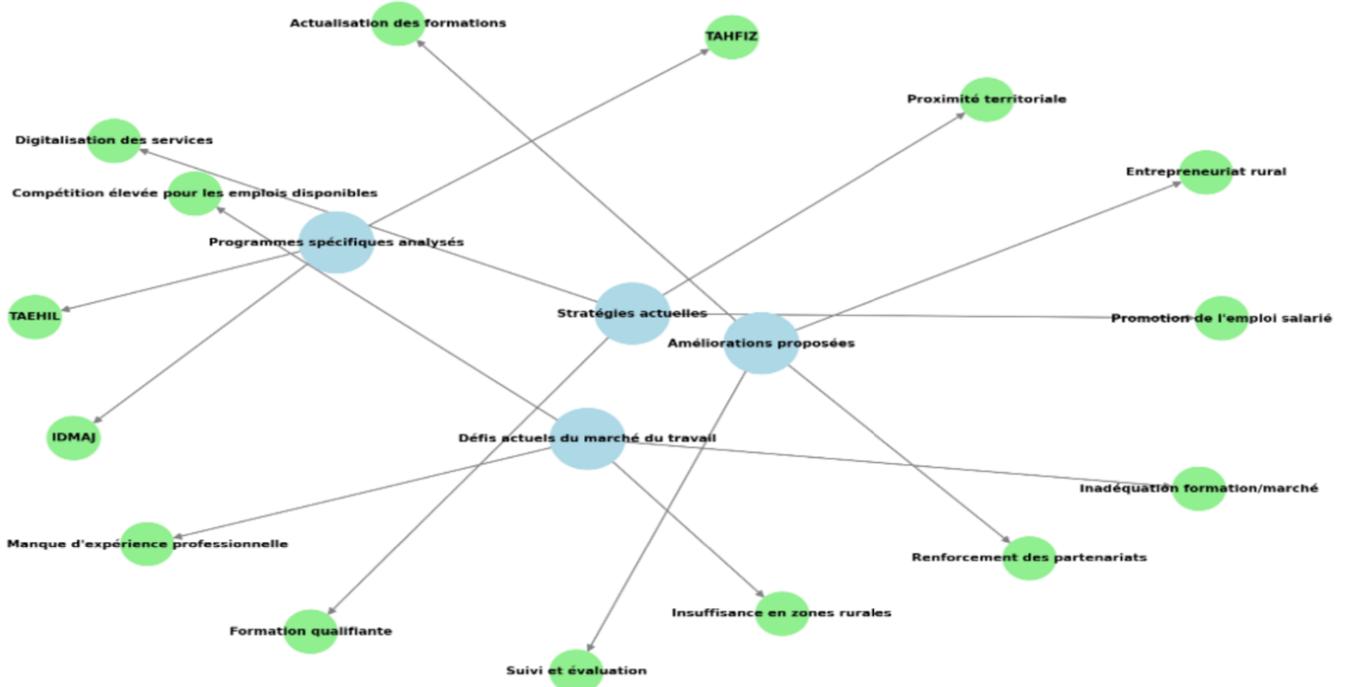


Fig. 3. Arbre d'analyse NVivo

Source : Résultats du logiciel NVivo



Fig. 4. Analyse des stratégies Actuelles et des défis du Marché de l'emploi

Source : Résultats du logiciel NVivo

L'arbre hiérarchique (Fig. 3) et la matrice de codage croisé (Fig. 4) structurent les résultats en une architecture cohérente. Ils formalisent le lien de causalité établi par l'agence entre: 1) les **défis structurels** du marché (inadéquation, manque d'expérience, faiblesse rurale), 2) les **stratégies-programmes** déployés en réponse, et 3) les **pistes d'amélioration** identifiées. Cette structuration reflète une logique de **gestion proactive des relations avec les parties prenantes**, Freeman, [10]. Chaque programme est positionné comme une réponse spécifique à un besoin identifié, visant à équilibrer les intérêts des jeunes, des entreprises et du territoire – cœur d'une démarche RSO aboutie.

ANALYSE STRATÉGIQUE ET PROGRAMME PAR PROGRAMME À TRAVERS LE PRISME RSO

Les requêtes et diagrammes spécifiques permettent une analyse granulaire, révélant comment chaque pilier de l'action de l'ANAPEC s'interprète comme une dimension de la RSO institutionnelle.

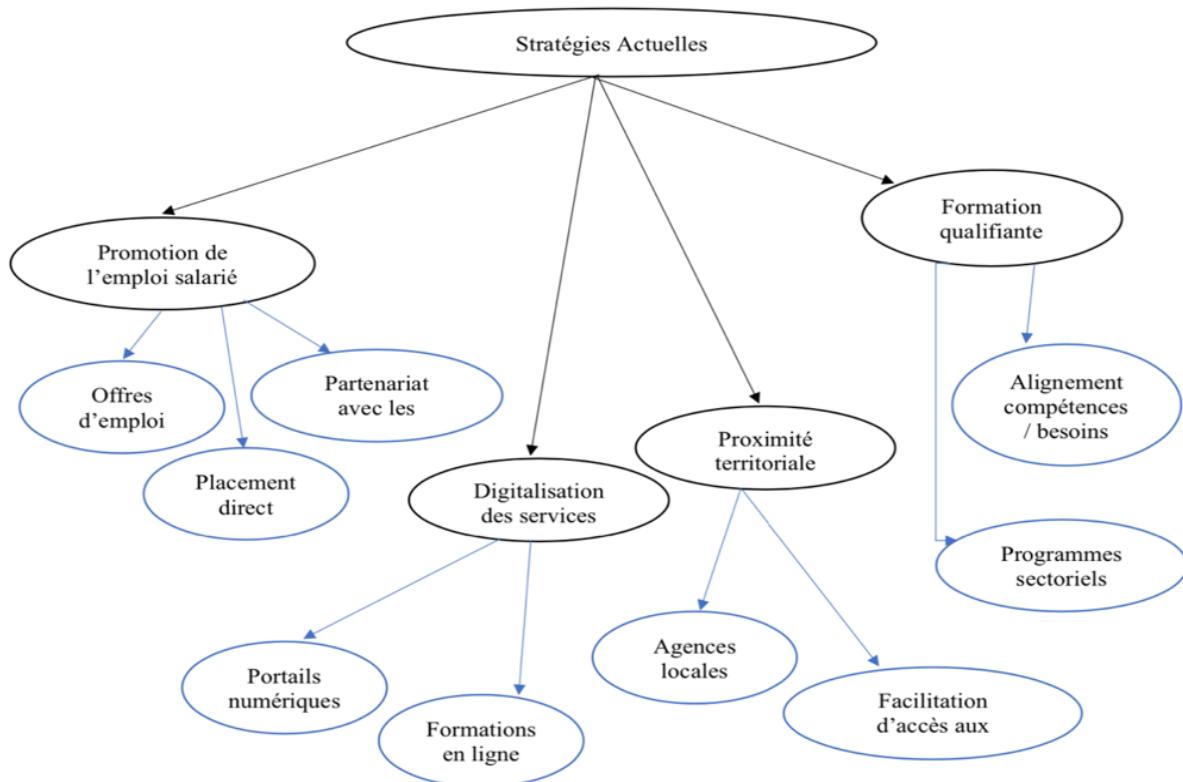


Fig. 5. Résultats des stratégies actuelles

Source : Résultats du logiciel NVivo

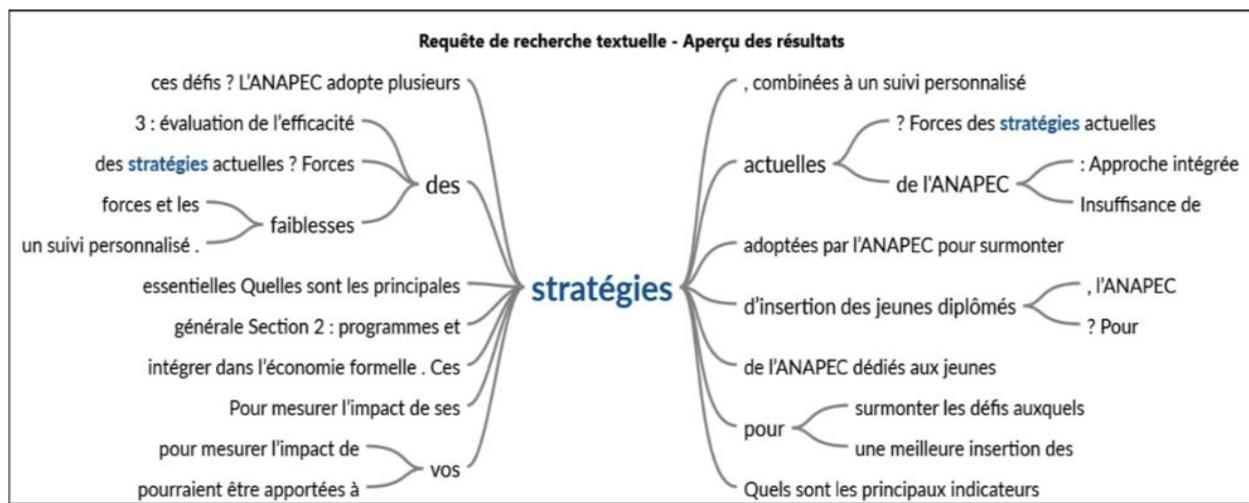


Fig. 6. Requête des stratégies

Source : Résultats du logiciel NVivo

L'analyse des stratégies (Fig. 5 & 6) met en lumière quatre piliers qui dépassent la simple intermédiation légale:

- **Promotion de l'emploi salarié:** Relève de la responsabilité **économique**, Carroll, [8] en fluidifiant le marché.
 - **Formation qualifiante (TAEHIL):** Incarne la dimension **éthique** en investissant dans le capital humain pour corriger le *mismatch*, allant au-delà du mandat de base.
 - **Digitalisation:** Relève de la **gouvernance** et de l'**équité**, cherchant à améliorer l'accessibilité et la transparence du service public.
 - **Proximité territoriale (Markaz Sabil):** Relève clairement de la dimension **philanthropique et territoriale**, par un déploiement volontariste de moyens pour atteindre les publics marginalisés.

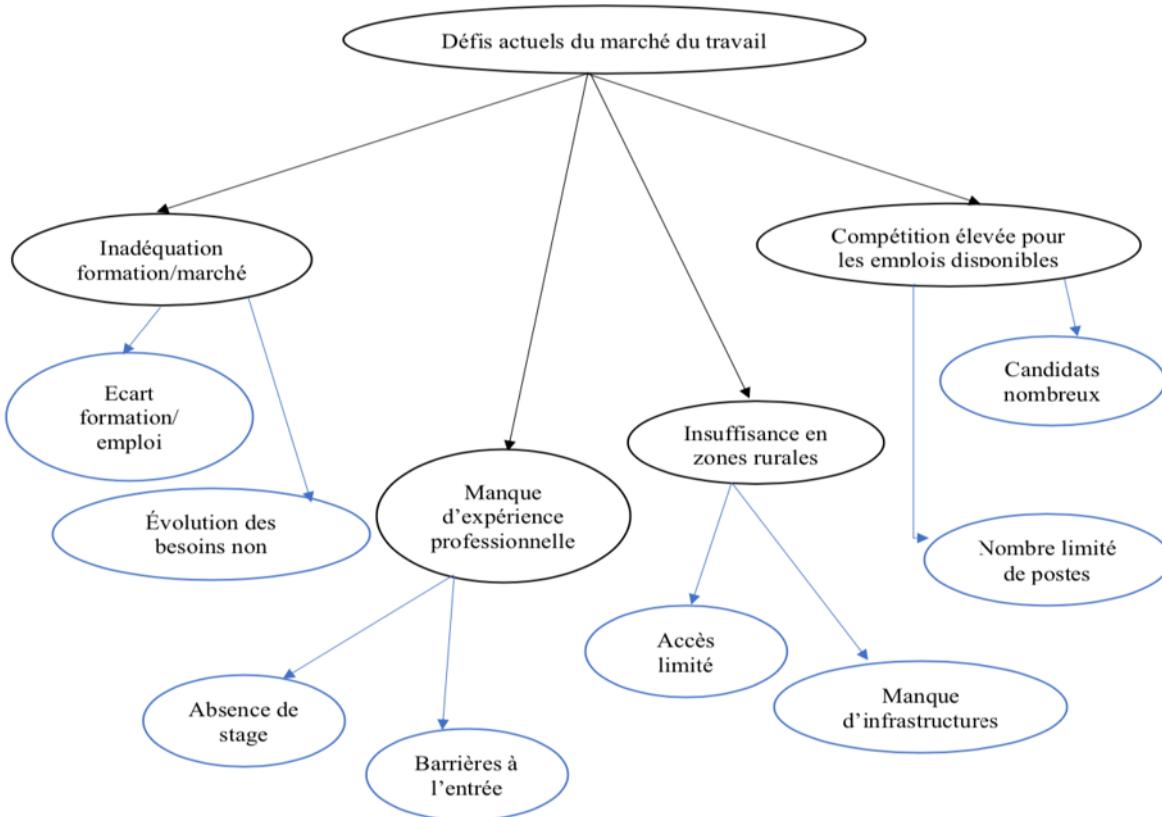


Fig. 7. Résultats des défis

Source : Résultats du logiciel NVivo

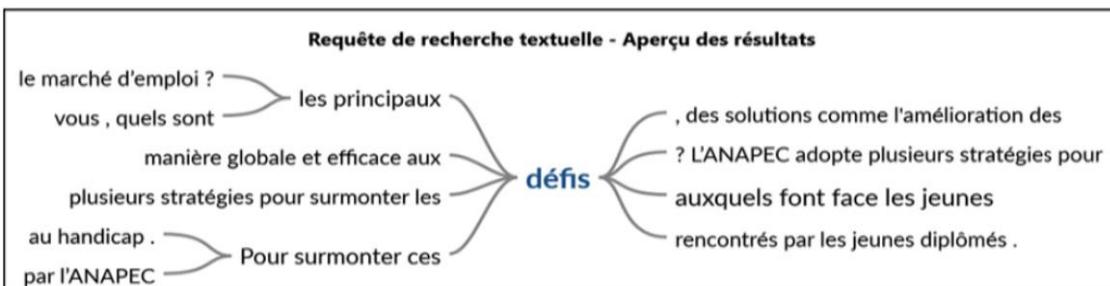
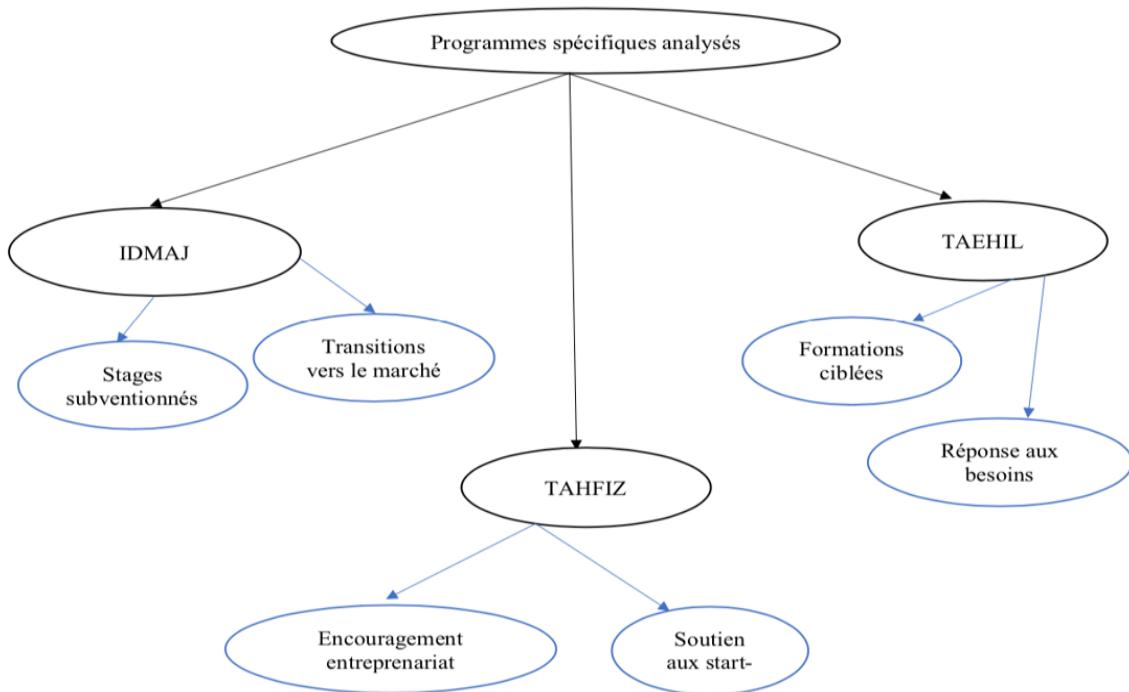


Fig. 8. Requête des défis

Source : Résultats du logiciel NVivo

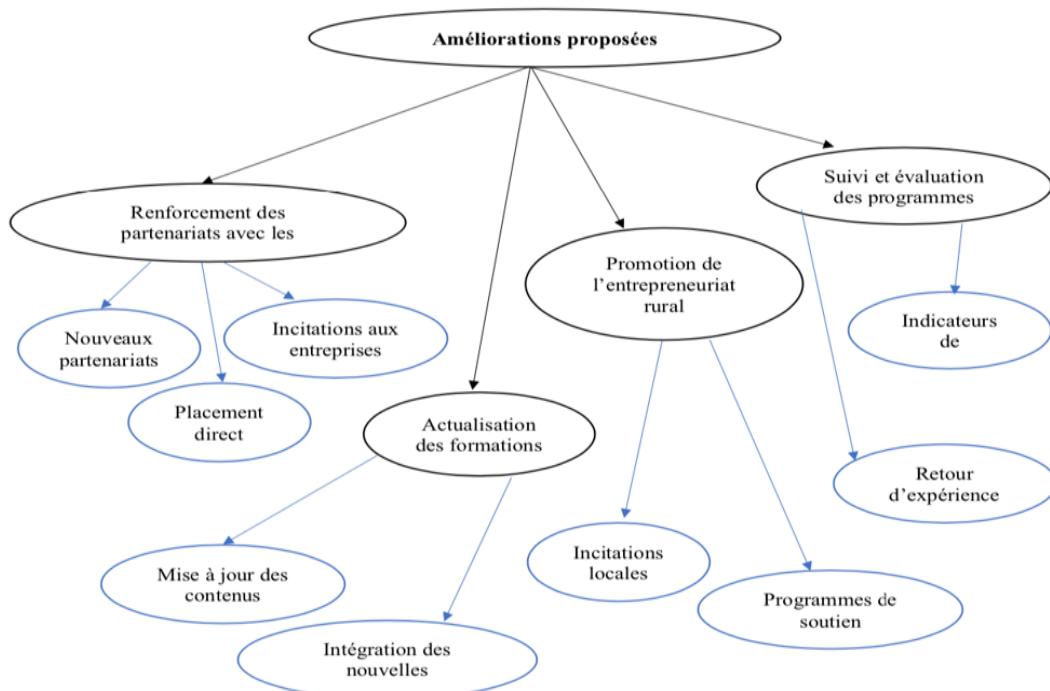
La cartographie des défis (Fig. 7 & 8) n'est pas seulement un constat; elle est le **socle de légitimation** de l'action RSO de l'ANAPEC. Chaque défi identifié (inadéquation, manque d'expérience, disparités rurales) représente un **risque sociétal et économique**. En y répondant, l'agence ne remplit pas seulement une fonction administrative; elle exerce un rôle de **facilitateur et de partenaire**, Doh & Guay, [03] pour atténuer ces risques, renforçant ainsi sa légitimité proactive, Suchman, [15] auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

*Fig. 9. Résultats des programmes*

Source : *Résultats du logiciel NVivo*

L'analyse des programmes (Fig. 09) permet de les mapper précisément sur les dimensions de la pyramide de Carroll [8], confirmant leur rôle d'instruments de RSO:

- **IDMAJ:** Dépasse le cadre légal pour agir sur la dimension **éthique** (donner sa chance) et **économique** (réduire le risque pour l'employeur). C'est un outil de création de valeur partagée en *employabilité et capacitation*.
- **TAHFIZ:** Programme à forte connotation **philanthropique et territoriale**, visant spécifiquement la création d'activité et l'inclusion dans les zones fragiles. Il matérialise la volonté de contribuer au développement du territoire.
- **TAEHIL:** Incarne la dimension **éthique** de la RSO par l'adaptation et l'amélioration continues de l'offre de formation. Il répond à l'obligation de vigilance et d'équité envers les jeunes et les entreprises.



Source : Résultats du logiciel NVivo

Fig. 10. Les améliorations proposées – Pour une RSO mature

Les pistes d'amélioration (Fig. 10) ne sont pas de simples ajustements techniques. Elles esquisSENT les contours d'une **RSO institutionnelle renforcée et plus stratégique**:

- **Renforcement des partenariats:** Pour passer d'un rôle d'opérateur à celui d'**animateur d'écosystème**, essentiel pour une RSO partenariale.
- **Actualisation des formations:** Traduit l'**obligation éthique de vigilance** et d'adaptation permanente, garantissant la pérennité de la valeur "employabilité".
- **Promotion de l'entrepreneuriat rural & Suivi-évaluation:** Visent à ancrer plus profondément les dimensions **philanthropique** (développement local) et de **redevabilité** (accountability), pilier d'une gouvernance RSO crédible.

Les résultats, à travers leurs différentes visualisations, convergent vers une conclusion robuste: l'ANAPEC ne se limite pas à un rôle d'intermédiation légale. Elle structure volontairement son action autour de programmes (IDMAJ, TAHFIZ, TAEHIL) qui, en répondant à des défis sociétaux précis, opérationnalisent les quatre dimensions de la RSO, Carroll, [8]. Cette architecture stratégique fait de l'agence un acteur de **valeur partagée**, agissant simultanément comme facilitateur, partenaire et promoteur d'un développement territorial inclusif. Les limites identifiées (suivi, impact rural, adaptabilité) pointent moins des échecs que les **frontières actuelles de sa maturité RSO**, ouvrant directement sur des pistes concrètes de progression discutées dans la section suivante.

4.2 DISCUSSION:

Cette recherche visait à analyser la mise en œuvre des principes de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) au sein d'un acteur public marocain, à travers le cas de l'ANAPEC. Les résultats de l'analyse qualitative – fondée sur l'entretien semi-directif, l'analyse documentaire et l'observation – confirment et approfondissent l'hypothèse initiale. Ils révèlENT que les stratégies opérationnelles de l'agence, matérialisées par les programmes **IDMAJ, TAHFIZ et TAEHIL**, incarnent une forme tangible de **RSO institutionnelle proactive**. Cette démarche dépasse significativement le simple mandat légal d'intermédiation, Carroll, [8] pour intégrer des dimensions éthiques et philanthropiques, engageant ainsi une pluralité de parties prenantes, Freeman, [44] dans la création d'une **valeur partagée**, Porter & Kramer, [12] sur le territoire.

Le Tableau 3 ci-dessous synthétise l'articulation centrale entre les défis systémiques de l'insertion, la réponse stratégique de l'ANAPEC et la dimension RSO ainsi mobilisée, offrant une grille de lecture intégrative des résultats.

Tableau 3. Synthèse analytique des défis d'insertion et de la réponse RSO de l'ANAPEC

Défi majeur d'insertion (Partie prenante principale)	Stratégie / Programme de l'ANAPEC	Dimension RSO mobilisée & Valeur partagée créée	Éclairage empirique (Entretien / Observation)
Manque d'expérience professionnelle (Jeunes diplômés)	Programme IDMAJ (Stages rémunérés entreprise) en	Dimension Éthique & Économique: Dépasse la conformité légale en facilitant un premier accès à l'écosystème productif. Crée de la valeur en <i>employabilité</i> pour les jeunes et en <i>capacitation</i> pour les PME.	"IDMAJ est un sas indispensable. Il lève le premier verrou de l'expérience pour le jeune et celui du risque pour l'employeur" (Conseiller en emploi).
Inadéquation formation-emploi & insuffisance des soft skills (Jeunes & Entreprises)	Programme TAEHIL (Formations qualifiantes et comportementales)	Dimension Éthique : Aline volontairement l'offre sur les besoins du marché local, répondant à une exigence d'équité et d'efficacité. Crée de la valeur en <i>adéquation</i> et en <i>compétitivité</i> .	Analyse NVivo : les codes "compétences techniques" et "savoir-être" sont systématiquement couplés dans le discours sur TAEHIL.
Déficit d'opportunités en zones rurales (Populations rurales, Territoire)	Programme TAHFIZ & Dispositif Markaz Sabil (Auto-emploi & proximité)	Dimension Philanthropique & Territoriale : Action volontariste de réduction des fractures spatiales et d'inclusion économique. Crée de la valeur en <i>cohésion territoriale</i> et en <i>dynamisme local</i> .	Observation : Les Espaces Emploi mobiles (Markaz Sabil) sont identifiés comme un point de contact vital en milieu rural.
Complexité administrative (Toutes les parties prenantes)	Simplification des démarches & Digitalisation (Piste d'amélioration)	Dimension de GOUVERNANCE : Améliorer la transparence, l'efficience et l'équité d'accès, renforçant la légitimité institutionnelle (Suchman, [15]).	"La dématérialisation est en cours mais reste un défi pour une pleine accessibilité" (Conseiller en emploi).

Source: Etablie par l'auteur

L'analyse démontre que l'ANAPEC endosse concrètement les rôles multiples du secteur public dans l'écosystème RSO, tel que théorisé par Doh & Guay [03]: **facilitateur** (via IDMAJ et TAEHIL), **partenaire** (dans les collaborations pour TAHFIZ) et **promoteur** en « montrant l'exemple » d'une gestion publique orientée création de valeur sociétale. Cette opérationnalisation correspond à une logique avancée de **gestion des relations avec les parties prenantes**, où chaque programme est conçu pour adresser stratégiquement un maillon défaillant du processus d'insertion, répondant ainsi à des intérêts multiples et parfois conflictuels, Cheung et al., [48].

FORCES ET LIMITES DE LA RSO INSTITUTIONNELLE EN ACTION

Les forces identifiées dans les stratégies de l'ANAPEC – approche intégrée, partenariats, proximité, inclusion – sont les piliers de sa performance en tant qu'organisation socialement responsable. Cependant, l'analyse critique révèle que les limites observées ne sont pas seulement opérationnelles, mais interrogent la profondeur et la pérennité de l'engagement sociétal, pointant des axes de maturation pour la RSO institutionnelle:

- De l'accès à l'emploi à l'accompagnement de carrière:** La **limite du suivi post-insertion**. Si IDMAJ est efficace pour lever le premier obstacle, l'absence d'un suivi systématique au-delà du contrat limite la dimension **éthique** de la RSO. Un engagement approfondi envers le parcours à long terme du jeune serait le signe d'une responsabilité sociétale intégrale, visant une insertion durable et non seulement un placement initial.
- De l'aide individuelle au développement territorial:** Le **défi de l'écosystème rural**. Le programme TAHFIZ, bien que pertinent, voit son impact limité par le faible dynamisme économique local. Cela appelle à renforcer la **dimension partenariale** de la RSO, Doh &

Guay, [03]. Une collaboration plus poussée avec les collectivités pour co-construire l'écosystème entrepreneurial transformerait l'aide individuelle en un levier de **développement territorial partagé**, maximisant la valeur créée.

3. **De la formation à l'adaptation continue: L'impératif de vigilance éthique.** La nécessité de révisions régulières des curricula (TAEHIL) dépasse la technique. Elle relève d'une **obligation éthique de vigilance** pour garantir que la valeur "employabilité" reste pérenne face aux mutations du marché. Cela implique un mécanisme structuré de veille et d'ajustement permanent.

Perspectives pour une RSO institutionnelle renforcée

Pour consolider cette démarche et renforcer sa **redevabilité** (accountability) et son **impact sociétal**, les recommandations suivantes, déduites de l'analyse, s'articulent autour des piliers de la RSO:

- **Gouvernance & Légitimité Suchman**, [15]: Accélérer la digitalisation et simplifier les procédures pour améliorer la transparence et l'équité d'accès, renforçant la légitimité cognitive et pragmatique de l'agence.
- **Éthique & Relations aux parties prenantes**: Instituer un dispositif de suivi post-insertion et créer des forums régionaux de dialogue tripartite (ANAPEC, jeunes, employeurs) pour ajuster continuellement l'offre de services.
- **Philanthropique & Création de valeur territoriale**: Évoluer de « l'opérateur de programmes » vers « l'animateur d'écosystème » en renforçant les partenariats avec les acteurs du développement local pour amplifier l'impact des initiatives en milieu rural.

CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHE

En définitive, cette étude montre que l'ANAPEC, opérationnalise une **RSO institutionnelle proactive** qui fait d'elle un acteur pivot de la valeur partagée sur son territoire. En articulant missions légales et volonté sociétale, elle esquisse un modèle pertinent pour le secteur public dans les économies émergentes. Pour ancrer davantage cette légitimité, de futures recherches pourraient quantifier l'impact agrégé de ces programmes sur des indicateurs de RSO territoriale (ex.: réduction des inégalités d'accès) ou mener une étude comparative avec d'autres agences régionales. Ainsi, l'ANAPEC pourrait non seulement *appliquer* les principes de RSO, mais aussi en devenir un **modèle de référence** documenté et évalué, contribuant à une théorie émergente de la RSO dans l'administration publique.

5 CONCLUSION GENERALE

Cette recherche s'est fixé pour objectif d'analyser la mise en œuvre des principes de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) au sein d'un acteur public marocain, en prenant pour cas d'étude de l'ANAPEC. Elle visait à répondre à une double problématique: **comment cet acteur public, à travers ses stratégies opérationnelles, contribue-t-il à une responsabilité sociétale élargie et génératrice de valeur partagée ? Et quel exemple paradigmaticus peut-il offrir pour le secteur public et la société en matière de contribution au développement socio-économique local ?**

Les résultats de cette étude qualitative, fondée sur une triangulation de données (entretien, analyse documentaire, observation), démontrent que l'ANAPEC incarne effectivement une **RSO institutionnelle proactive**. Son action transcende son mandat légal d'intermédiation pour intégrer volontairement les dimensions éthique, philanthropique et économique, Carroll, [8]. Les programmes structurants **IDMAJ, TAHFIZ et TAEHIL** se révèlent être les instruments concrets de cette démarche, répondant de manière ciblée aux défis systémiques de l'insertion que sont le manque d'expérience, l'inadéquation formation-emploi et les disparités territoriales. En endossant les rôles de facilitateur, partenaire et promoteur, Doh & Guay, [03], l'agence gère activement ses relations avec une pluralité de parties prenantes (jeunes, entreprises, territoires) et participe à la **création de valeur partagée**, Porter & Kramer, [12] sur son territoire. Cette opérationnalisation fait de l'ANAPEC un exemple probant d'une administration publique qui « montre l'exemple » en intégrant la création de valeur sociale au cœur de sa légitimité opérationnelle.

L'apport de cette étude est à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir le champ encore émergent de la RSO appliquée au secteur public, en particulier dans les contextes émergents. Elle valide et opérationnalise le concept de « RSO institutionnelle », en démontrant comment les cadres fondateurs (Carroll, Freeman, Porter & Kramer) peuvent servir de grille de lecture pertinente pour analyser l'action publique au-delà de sa stricte dimension procédurale. Sur le plan pratique, elle fournit une analyse fine des mécanismes par lesquels les politiques d'insertion peuvent générer un impact sociétal élargi. Les recommandations qui en découlent – renforcement du suivi post-insertion, approfondissement des partenariats territoriaux, accélération de la digitalisation – offrent une feuille de route actionable pour consolider la performance et la redevabilité sociétale de l'ANAPEC, et potentiellement d'autres institutions similaires.

Cependant, cette recherche présente certaines limites intrinsèques à ses choix méthodologiques. En tant qu'étude de cas unique et qualitative, elle offre une compréhension approfondie et contextualisée mais ne permet pas une généralisation statistique. Bien que la triangulation des sources ait été mise en œuvre pour renforcer la crédibilité, la perspective reste largement centrée sur le point de vue de l'institution et d'un expert interne. Enfin, l'étude capture une photographie à un instant T, sans pouvoir mesurer l'impact à long terme des programmes sur les trajectoires professionnelles des jeunes ou sur le développement économique territorial.

Ces limites ouvrent des pistes fécondes pour de futures recherches. Une voie prometteuse consisterait à mener des études comparatives entre plusieurs agences régionales de l'ANAPC pour identifier les facteurs contextuels qui facilitent ou entravent l'opérationnalisation de la RSO. Des approches quantitatives et longitudinales permettraient de mesurer de façon robuste l'impact agrégé des dispositifs sur des indicateurs de RSO territoriale, tels que la réduction des inégalités d'accès à l'emploi ou la contribution à la cohésion sociale. Enfin, le cadre de la « RSO institutionnelle » gagnerait à être testé et affiné dans d'autres secteurs de l'action publique (santé, éducation, environnement) afin de construire une théorie plus intégrative de la responsabilité sociétale de l'État dans les économies émergentes.

En définitive, cette recherche illustre comment une institution publique peut, en articulant de manière stratégique son mandat légal avec une volonté sociétale proactive, se transformer en un acteur clé du développement territorial inclusif. Elle invite à considérer la RSO non pas comme un attribut exclusif du secteur privé, mais comme un levier de performance et de légitimité renouvelée pour l'administration publique face aux défis socio-économiques du XXI^e siècle.

REFERENCES

- [1] IBOURK, A., & GHAZI, T. (2024). DE LA CLASSE À LA CARRIÈRE.
- [2] Hanan, F. A. L. I. (2021). La responsabilité sociétale des organisations au Maroc: quel constat?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 (3).
- [3] Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management studies*, 43 (1), 47-73.
- [4] Hammon, S. D., Gillis, W. E., & Icenogle, M. L. (2023). From social responsibility to employee engagement: Evidence from the public sector. *Journal of Management and Governance*, 27 (4), 1223-1247.
- [5] Seghyar, N., NAFZAOUI, M. A., & BERDI, A. (2020). Cadre Juridique et Institutionnel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3 (2).
- [6] Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of business ethics*, 74 (4), 391-407.
- [7] Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the global compact: a new approach to regulating corporate social power?. *Global social policy*, 3 (3), 299-318.
- [8] Carroll A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, No. 34, p. 39-48.
- [9] Fontan, J. M., & Lévesque, B. (2017). Penser le secteur philanthropique en termes d'écosystème écologique à visée éthique et à portée esthétique. Les fondations philanthropiques: de nouveaux acteurs politiques, 1, 311-345.
- [10] Dhakal, K. (2022). NVivo. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 110 (2), 270.
- [11] Noureddine, B. F. (2023). Vers un développement durable Citoyens et conscience: quel lien?« Le capital humain est la source de toute richesse». *Revue Internationale du Chercheur*, 4 (1).
- [12] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84 (12), 78-92.
- [13] Mamadou, S. A. N. E. (2023). LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH PERÇUES COMME PORTEUSES DE RSO DANS LES ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC AU SÉNÉGAL: CAS DU MINISTÈRE DES FINANCES ET DU BUDGET. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4 (8).
- [14] Štreimikienė, D., & Pušinaitė, R. (2009). The role of public sector in corporate social responsibility development in Lithuania. *Ekonomika*, 86, 55-67.
- [15] Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20 (3), 571-610.
- [16] Vernières, M. (1993). Formation emploi: enjeu économique et social. (*No Title*).
- [17] Vincens, J. (1997). L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle. *Formation emploi*, 60 (1), 21-36.
- [18] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [19] Fisher, C. B., & Anushko, A. E. (2008). Research ethics in social science. *The SAGE handbook of social research methods*, 95-109.
- [20] Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.). SAGE.
- [21] Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9 (2), 27-40.
- [22] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). ell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- [23] Kvale, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- [24] Spradley, J. (1980). *Participant Observation* Holt, Rinehart and WinSton, Inc. New York.
- [25] Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6 (2), 80-88.
- [26] Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *Plos one*, 15 (5), e0232076.
- [27] Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice.